

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

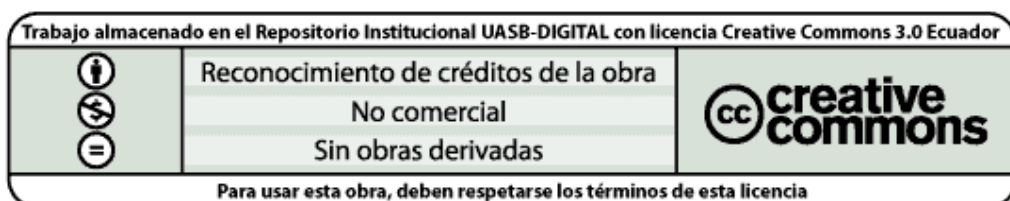
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Inserción laboral de personas con discapacidad y su impacto
en la medición del clima organizacional y desempeño en el
Banco Pichincha.**

Jorge Izquierdo Lozano

Quito, 2011



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, **Jorge Wilmer Izquierdo Lozano**, autor de la tesis intitulada Inserción laboral de personas con discapacidad y su impacto en la medición del clima Organizacional y desempeño en el Banco Pichincha, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo y gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos Exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros Respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda Responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Quito, 06 de Noviembre del 2013

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Inserción laboral de personas con discapacidad y su impacto
en la medición del clima Organizacional y desempeño en el
Banco Pichincha.**

Jorge Izquierdo Lozano

Quito, 2011

RESUMEN

La presente investigación pretende vincular el conocimiento impartido en la Maestría de Desarrollo y gestión del talento Humanos en el ámbito laboral, cuyo objeto de estudio es el comportamiento del ser humano en el ámbito de las organizaciones.

La compañía o entidad financiera debe tener un estricto apego al cumplimiento con la ley de inserción laboral, vigente en el país desarrollo el presente plan de inserción laboral, para personas con discapacidad, equivalente a 249 colaboradores que es el 4% del total de su nómina, pero este proceso no solo debe contener resultados numéricos, lo más importante es conocer cómo se sienten estas personas luego de ser contratadas, medido por le medio de una encuesta que medirá su satisfacción en la organización su puesto de trabajo, en una encuesta de 87 preguntas llamada ICAO (Índice de Calidad de ambiente organizacional) estos resultados deben ser analizados y sabremos qué nivel de satisfacción les da el trabajar en esta institución. Luego debemos conocer el punto de vista institucional es decir, como la organización, que acoge a estas personas evalúa el desempeño de las mismas en sus cargos, funciones y desempeño individual, que lo mediremos con una evaluación de desempeño realizado por el supervisor llamado "Ranking", esta metodología permite recibir información del supervisor.

Con estos dos factores analizaremos la inserción laborar de este grupo para conocer el nivel de satisfacción de personas con discapacidad y el de la organización que los acoge.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: LA INSERCIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL ECUADOR

1.1. El contexto internacional.....	12
1.2. El contexto nacional.....	13
1.3. Creación del CONADIS.....	17
1.4. Legislación relacionada con la igualdad de oportunidades	

CAPÍTULO II: GRUPO PICHINCHA COMO EMPRESA

2.1. Misión.....	22
2.2. Visión.....	22
2.3. Valores y principios.....	23
2.4. Objetivos y estrategias institucionales.....	24

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA PARA EVALUACIÓN DE PERSONAL

3.1. Tipos de medición del desempeño.....	28
3.2. Elementos subjetivos del calificador.....	37
3.3. Métodos para reducir las distorsiones.....	38
3.4. Métodos de evaluación basados en el desempeño.....	40
3.5. Implicaciones del proceso de evaluación.....	42

CAPÍTULO IV: ÍNDICE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL ICAO

4.1. Definiciones de clima laboral.....	46
4.2. Características del clima laboral.....	47
4.3. Influencia del clima laboral en el desarrollo de las personas y de la organización.....	48
4.4. Relaciones entre clima organizacional y sus variables.....	52
4.5. Medición del clima organizacional en el Banco Pichincha.....	55
4.6. Evaluación del desempeño.....	59

CAPÍTULO V: GESTIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

5.1. Objetivos.....	62
5.2. Sistema de gestión del desempeño.....	63
5.3. Fases del sistema de gestión del desempeño.....	64
5.3.1. Fase I: fijación de objetivos de desempeño.....	64
5.3.2. Fase II: seguimiento y refuerzo.....	65
5.3.3. Fase III: evaluación del desempeño.....	66
5.4. Administración del sistema.....	67
5.5. Evaluación.....	68
5.6. Retroalimentación.....	70
5.7. Seguimiento.....	70

5.8. Guía para la entrevista de retroalimentación.....	71
--	----

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONCLUSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD CONTRATADAS EN LA EMPRESA

6.1. Proceso de ranking.....	75
6.2. Resultados del ranking 2011.....	78
6.3. Resultados del clima laboral 2011.....	79
6.4. Resultado por pregunta.....	81
6.5. Conclusiones.....	83

INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca analizar y estudiar el nivel de satisfacción de las personas con discapacidad que ingresan en una empresa, calculado por medio de una encuesta acerca del clima laboral. De igual manera, este estudio mide el nivel de satisfacción de la empresa al realizar este proceso de inserción de personas con discapacidad, mediante una herramienta denominada “evaluación del desempeño”.

Para ello se realizó un seguimiento a estos procesos por medio de la aplicación de un plan de inserción laboral para personas con discapacidad. Este estudio se aplicó en una institución financiera del país, el Banco Pichincha, en donde el número de colaboradores con discapacidad es de 249, que representa el 4% del total de la nómina de esta compañía.

Este proceso de investigación no busca únicamente resultados cuantificables. Más importante aún, su objetivo es conocer cómo se sienten estas personas luego de ser contratadas y cómo es su experiencia en el proceso de ingreso a esta empresa, para que sirva de referencia o punto de partida para personas y entidades que se encuentran en procesos similares.

La evaluación del grado de satisfacción de las personas con discapacidad se efectuó con base en una encuesta de 87 preguntas, llamada Índice de Calidad de Ambiente Organizacional (ICAO), cuyos resultados fueron analizados.

A continuación se buscó conocer el punto de vista de la institución, es decir, cómo la organización que acoge a estas personas evalúa el desempeño de las mismas en sus cargos y funciones, que se midió con una metodología

de evaluación de desempeño, llamada “*Ranking*”, que es aplicada por el supervisor y permite recibir información directa de este.

Inicio este informe de la investigación enmarcando la problemática social de las personas con discapacidad con base en información de organismos nacionales e internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como en estudios realizados en el ámbito mundial por empresas privadas. Estas estadísticas permiten contextualizar el problema a nivel global, para luego focalizar los datos para el Ecuador tomados del Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS).

En el primer capítulo se exponen algunos datos que nos permitirán conocer históricamente las acciones y avances en el Ecuador, descritos de forma cronológica, junto con el valor económico y social de estas acciones, lo que permitirá entender el contexto nacional e internacional del objeto de investigación. Cabe destacar que en el año 2006 en el país se aprobó una ley que obliga a las empresas a cumplir con un mínimo de 4% de personas con discapacidad en su nómina, siempre que la cantidad de empleados sobrepase las veinticinco personas.¹ En el caso específico del Banco Pichincha, la institución financiera en la que se efectuó este estudio, por el número total de colaboradores que mantiene en la nómina, el requisito mínimo del 4% de empleados con discapacidad equivale a 262 personas. Para el presente estudio se consideró como universo de investigación el 100% de personas con discapacidad contratadas por el Banco Pichincha.

¹ Congreso Nacional del Ecuador, *Ley sobre Discapacidades*, Registro Oficial No. 301 del 6 de abril de 2001.

En el segundo capítulo se exponen con detalle las características del Grupo Pichincha como organización empresarial: su misión, su visión y sus principios,² con el fin de que los lectores de esta tesis puedan tener un panorama claro de las condiciones en las que esta compañía asumió el reto de implementar este plan de inserción laboral y lo que demandó de la misma.

En el tercer capítulo trataremos sobre la evaluación de personal en cuanto a los tipos de evaluación que se pueden realizar y los métodos para realizarla, así como las implicaciones de estos procesos para la empresa y los individuos involucrados.

En el capítulo cuatro se detalla cómo se crea y se desarrolla la herramienta denominada Índice de Calidad del Ambiente Organizacional (ICAO): sus características generales; el uso que se le da en empresas; cómo se lo diseñó en el Banco Pichincha en estos últimos años, y –sobre todo– las acciones que demanda. Este sistema de evaluación de la organización consiste en una descripción de todos los factores que inciden laboralmente y que influyen en la satisfacción en el trabajo, y representa una evaluación que da cada colaborador.

El quinto capítulo pasa revista al proceso de gestión del desempeño de las personas con discapacidad desempeño, o “*ranking* de evaluación”, que realiza el supervisor a cada colaborador. Banco Pichincha considera importante evaluar el desempeño³ de las personas, por lo cual la evaluación es un proceso continuo y no se limita a la entrevista de ingreso. Esto no quiere decir que se realice una evaluación diaria, sino que en la relación supervisor - colaborador

² Banco Pichincha 2011, informe de la Organización auditado por KPMG.

³ Banco Pichincha, División de RR. HH., *Manual de desempeño y evaluación de oobjetivos*.

se presta una atención permanente a los resultados que buscan alcanzar el equipo y cada persona.

Finalmente, en el capítulo seis se analizan los resultados de las dos variables que orientan este estudio: la satisfacción de las personas y su desempeño en sus funciones, con lo cual se podrá conocer en cifras la relación entre las dos y obtener algunas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

LA INSERCIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL ECUADOR

El contexto internacional

En primer lugar, es necesario definir el concepto de discapacidad que orienta el presente trabajo, que lo entendemos de la siguiente manera:

La **discapacidad** o incapacidad es aquella condición bajo la cual ciertas personas presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, y en igualdad de condiciones con las demás.⁴

Según la Organización Internacional del Trabajo, OIT,⁵ en el mundo existe un 10% de personas con discapacidad, que equivale aproximadamente a unos 650 millones de personas, de las cuales 470 millones están en edad de trabajar.

Varios estudios encuentran muchas relaciones entre la pobreza y la discapacidad. De acuerdo a datos de la ONU, el 80% de personas con discapacidad viven en la pobreza. Según el Banco Mundial, el 20% de personas pobres tiene alguna discapacidad, en tanto que la UNESCO afirma que el 84% de niños que tiene alguna discapacidad no asisten a la escuela.⁶

La OIT, por su parte, destaca que las personas con discapacidad tienen menos posibilidades de tener un trabajo, y las que han encontrado uno reciben

⁴ L. Tortosa, C. García-Molina, A. Page y A. Ferreras, *Ergonomía y discapacidad*, 2008.

⁵ Organización Internacional del Trabajo, www.ilo.org, 2011.

⁶ Organización de las Naciones Unidas, www.un.org, 2011.

una remuneración menor a la que perciben personas sin discapacidad que ocupan cargos similares. Las personas con discapacidad que pueden trabajar tienen 50% menos posibilidades de encontrar un trabajo, y de este grupo, las mujeres tienen menos posibilidades de conseguir un trabajo.

En todos los países, por medio del gobierno y de organizaciones relacionadas con la ONU⁷ se busca insertar a las personas con discapacidad en la vida laboral. Para ello, se han realizado varios programas de inclusión y se dan incentivos a las compañías para que apoyen estos programas.

El contexto nacional

El Ecuador tiene una población total de 14 millones de habitantes; el 13,2% de esta población tiene algún tipo de discapacidad (1'600.000 personas), de las cuales:

- 592.000 personas tienen discapacidad por deficiencias físicas;
- 432.000 tienen discapacidad por deficiencias mentales y psicológicas;
- 363.000 tienen discapacidad por deficiencias visuales; y,
- 213.000 tienen discapacidad por deficiencias auditivas y del lenguaje.⁸

En el ámbito laboral, el apoyo a personas con discapacidad por parte del Estado ecuatoriano está contemplado en una ley que fomenta la inserción laboral progresiva en empresas que tengan más de 25 personas en su nómina. En el año 2006 se inició con la inclusión obligatoria del 1% de personas con discapacidad en relación con la nómina total de cada compañía, porcentaje que se fue incrementando cada año en un dígito hasta llegar al 4% en el 2009. De no cumplir esta ley, se establecen multas para los patronos.

⁸ Consejo Nacional de Discapacidades, CONADIS.

En el Ecuador, a partir del 23 de mayo de 2007, el apoyo a la inclusión de las personas con discapacidad se elevó a política de Estado con el programa “Ecuador sin Barreras” coordinado por la Vicepresidencia de la República.

Desde el punto de vista histórico, la atención a las personas con discapacidad se inició en el país con criterios de caridad y beneficencia, que luego se fueron tecnificando progresivamente a partir de los años cincuenta por medio de asociaciones de padres de familia, asociaciones de personas con discapacidad e instituciones privadas. Hay que tener en cuenta que la atención a las personas con discapacidad y sus familias en aquellos tiempos era diferente ya que existía un fuerte prejuicio social por la falta de comprensión de las causas de las discapacidades y se ocultaba a las personas que las padecían.

A fines de 1970, varios organismos privados y públicos asumieron responsabilidades en los campos de la salud, educación y bienestar social, con lo que se amplió la cobertura de atención. Esta se fortaleció en los años ochenta por el impulso dado a raíz de la declaración de la Década del Impedido⁹ decretada por la ONU.

Las primeras y principales acciones del Estado se orientaron a la atención preferencial a estas personas. La atención de carácter más técnico y normalizado se dio a finales del año 1973 con la creación del Consejo Nacional de Rehabilitación Profesional. Este organismo se encargaba de la formación ocupacional y de la inserción laboral de personas que tenían una discapacidad, y del desarrollo de programas, principalmente en el área de la educación.

⁹ Declaración de las Naciones Unidas en 1980, Programa de Acción Mundial para los Impedidos.

En 1977 se expidió la Ley General de Educación en la que se señala que "la educación especial es una responsabilidad del Estado".¹⁰ Otro de estos aciertos de parte del Estado, y muy importante para la educación de las personas con discapacidad, fue la creación de la Unidad de Educación Especial en abril de 1979.

En 1980 se creó la División Nacional de Rehabilitación dentro del Ministerio de Salud Pública, cuyo objetivo era la organización e implementación de la rehabilitación funcional. Ya en los años 1981 a 1984 se logró ampliar la cobertura asistencial con la organización de servicios de medicina física y rehabilitación en casi todas las provincias, que se incorporaron a las áreas y unidades de rehabilitación que ya existían en ese momento en la seguridad social.

Posteriormente, en 1982, se expidió una nueva ley encaminada a la protección de las personas discapacitadas. Esta ley contiene varias disposiciones relacionadas con la prevención y la atención de estas personas. Se creó también la Dirección Nacional de la Rehabilitación Integral para el Minusválido (DINARIM), cuyo nombre cambió al final de ese año por el de Consejo Nacional. Este organismo fue reasignado a un nuevo ministerio, el de Bienestar Social, encargado de guiar y direccionar a las demás instituciones en todo lo relacionado con personas con discapacidad.

Una de las instituciones gubernamentales que brindó mayor apoyo fue el Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA), que creó y desarrolló varios centros de rehabilitación, escuelas y colegios de educación llamada en ese entonces "especial".

¹⁰ Ley General de Educación del Ecuador, 1977.

También se realizaron en esos años acciones desde el sector privado y de organizaciones sin fines de lucro. Entre las ONG que se destacaron por su trabajo, que sin duda benefició a las familias y a las personas con discapacidad, están: FUNAPACE, Olimpiadas Especiales, Fundación Hermano Miguel, FASINARM, ADINEA, Fundación General Ecuatoriana, SERLI, entre otras.

Luego de estas acciones, en la década de 1980, los programas de atención a las personas con discapacidad disminuyeron, corriendo la misma suerte de las organizaciones y programas sociales, debido a la profunda crisis social y económica que atravesó el país en esos años, lo que detuvo la creación de servicios y los existentes funcionaban con presupuestos recortados.

Sin embargo, estos hechos son de trascendencia y se publicaron en el Primer Plan Nacional de Discapacidades en el año 1991, contenido dentro de la Ley 180 del año 1992, que trata respecto de las personas con discapacidad y de la creación del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). Como resultado surgió un equipo interinstitucional de organizaciones y profesionales, delegados de los ministerios de Bienestar Social, Salud, Educación, Trabajo, junto al CONADE y al INNFA, que conformaron la Comisión de estudio de las condiciones y de las estadísticas de personas con discapacidad en el Ecuador, que se denominó Comisión Interinstitucional de Análisis de la Situación de los Discapacitados en el Ecuador (CIASDE). Posteriormente, en el 2005 se estableció el Segundo Plan de Nacional de Discapacidades,¹¹ elaborado por el gobierno nacional a través del CONADIS.

¹¹ II Plan de Nacional de Discapacidades, CONADIS, 2005.

En este tema, lo más destacado es la ejecución del Primer Plan Nacional de Discapacidades; el establecimiento en el Reglamento a la Ley de las competencias, responsabilidades y atribuciones que tienen las distintas instituciones del sector público y privado en la prevención, atención e integración de las personas con discapacidad, así como la necesidad de coordinación y participación de dichas instituciones; el fortalecimiento de las organizaciones de personas con discapacidad, y la creación de la red de ONG.

En este campo se han modificado las concepciones acerca de lo que es la discapacidad y su forma de atención, pasando de la caridad y beneficencia al paradigma de la rehabilitación, y de este al de autonomía personal, inclusión y derechos humanos. De esta manera, poco a poco se han ido concretando acciones orientadas por los principios de normalización y equiparación de oportunidades, que señalan que la atención a las personas con discapacidad debe realizarse en los mismos sitios y sistemas de toda la población, procurando una verdadera inclusión donde puedan ejercer sus derechos ciudadanos.

Creación del CONADIS

Luego del esfuerzo de varias instituciones y de muchos años, en una sociedad más desarrollada y con mayor interés social, en julio de 1992 el Honorable Congreso Nacional expidió la Ley sobre Discapacidades. Este proyecto fue preparado por la CIASDE con el propósito de coordinar las acciones realizadas por los organismos y las entidades de los sectores público y privado para atender los problemas relacionados con las discapacidades.

Esta Ley entró en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial N° 996 del 10 de agosto de 1992. En el artículo 7 dispone la creación del Consejo Nacional de Discapacidades del Ecuador (CONADIS), que inició sus actividades a principios de 1993.

Art. 7: CONSEJO NACIONAL DE DISCAPACIDADES.- Créase con sede en la ciudad de Quito, el Consejo Nacional de Discapacidades como persona jurídica de derecho público con autonomía operativa, patrimonio propio y presupuesto especial.

El Consejo ejerce sus atribuciones a nivel nacional y se encarga de dictar las políticas generales en materia de discapacidades, impulsar y realizar investigaciones y coordinar las labores de los organismos y entidades de los sectores público y privado a los que compete la prevención de discapacidades, y la atención e integración social de las personas con discapacidad.¹²

El CONADIS Busca crear una política de integración con capacidades especial por medio de la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Además, apoya el desarrollo de la carrera profesional de las personas con discapacidad,¹³ no solamente para la obtención y mantenimiento de un empleo concreto, tomando en cuenta las expectativas y deseos del trabajador y valorando que, al igual que todos, puede tener aspiraciones de mejora, de evolución, puede aburrirse con el tiempo de un determinado empleo o simplemente desee tener nuevas experiencias.

Legislación relacionada con la igualdad de oportunidades

En este estudio es importante detallar el cambio de ley de personas con discapacidad en el Ecuador en los últimos años, para entender mejor este

¹² Ley sobre Discapacidades, Ecuador 1992, Registro Oficial del Ecuador.

¹³ Jordan Urrís, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca.

proceso de inclusión laboral ya que existe un marco jurídico que garantiza que las personas con discapacidad estén protegidas.

El 10 de agosto de 1992 se publicó en el Registro Oficial de Ecuador N° 996 la Ley sobre Discapacidades N° 180, la misma que establece en su artículo 6 la igualdad de oportunidades.

De la misma forma, la Constitución Política del Ecuador 1998 recoge las recomendaciones de la Comisión Interinstitucional de Análisis de la Situación de los Discapacitados en el Ecuador (CIASDE) y todas aquellas que se tomaron de los organismos internacionales mencionados anteriormente.

Por tanto, existen artículos de dicha Constitución que guardan relación con las discapacidades. Por ejemplo, en el artículo 53 de la Carta Magna, promulgada por la Asamblea Nacional Constituyente de 1998, dice:

El Estado garantizará la prevención de las discapacidades y la atención y rehabilitación integral de las personas con discapacidad, en especial en casos de indigencia. Conjuntamente con la sociedad y la familia, asumirá la responsabilidad de su integración social y equiparación de oportunidades.¹⁴

El CONADIS (Consejo Nacional de Discapacidades) pidió incluir, luego del consenso que se diera en la Constitución ecuatoriana, el que las personas con discapacidad del país tengan un trato preferencial y la protección de sus derechos. Estos artículos fueron aceptados por la Asamblea Nacional Constituyente en el año de 1998.

Según esto, el Estado establecerá y difundirá medidas que garanticen a las personas con discapacidad que sean calificadas por el CONADIS la utilización de sus servicios y bienes, especialmente en las áreas de capacitación, salud, educación, y la inserción laboral de todos, incluyendo su

¹⁴ Constitución Nacional del Ecuador aprobada en 1998.

recreación y medidas que eliminen las barreras de comunicación, así como de construcción y de accesibilidad al transporte para que no se dificulte su movilización a los lugares que se trasladen.

Los municipios tienen la obligación de adoptar medidas al respecto en todos los ámbitos de sus atribuciones y áreas de trabajo. Las personas con discapacidad tendrán preferencia y tratamientos preferenciales en la obtención de créditos, rebajas tributarias y otros, de conformidad con los reglamentos y leyes.

De igual manera, se garantiza el derecho de las personas con discapacidad a la comunicación por diferentes medios y formas alternativas, en el sistema o la lengua de señas universal o ecuatoriana para sordos, así como el uso del sistema Braille.

Los últimos datos recogidos por la Misión Manuela Espejo impulsada por el actual gobierno, que estudió la situación de los discapacitados en Ecuador, registró más de 294.000 personas con discapacidad con una prevalencia del problema de 2,43%.¹⁵

La Misión presentó su informe nacional en el año 2010 luego de visitar casi 1'300.000 hogares, en 221 cantones de las 24 provincias del país, entre julio de 2009 y noviembre de 2010. Se entregó al país y al mundo datos y cifras sobre la realidad de la discapacidad en el Ecuador, aseguró el vicepresidente Lenín Moreno, líder del programa.

Durante el proyecto de más de un año y medio de duración, se identificaron más de 26.300 casos críticos de personas que se encuentran en extrema pobreza, a quienes se ha dado ayuda técnica de manera prioritaria.

¹⁵ Informe de proyecto Misión Solidaria Manuela Espejo, Vicepresidencia de la Republica.

Las personas con discapacidad en el país se ubican especialmente en la provincia de Guayas, con 74.800 casos, y en la provincia de Pichincha, con 45.000 casos. En cuanto a la distribución por sexo, el 49,57% corresponde a mujeres y el 50,43% a hombres.

CAPÍTULO II

GRUPO PICHINCHA COMO EMPRESA

Banco Pichincha es una entidad financiera ecuatoriana fundada el 11 de abril de 1906. Durante sus 107 años de trayectoria ha otorgado productos bancarios como créditos corporativos, hipotecarios, prendarios corporativos, crédito para empresas y para construcciones; inversiones; servicios de chequera; cuentas de pago virtual, cuentas de ahorro, cuentas “gana dólar”; tarjetas de crédito; microcréditos para microempresarios; comercio exterior. De esta manera fomenta el desarrollo del país.

A continuación se describen los aspectos más relevantes de esta entidad.

Misión¹⁶

Es un equipo líder que contribuye al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

Visión

El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio. Enfoca su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal, y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.

¹⁶ Libro de Marca de Banco Pichincha, 2011.

Valores y principios

Solidaridad

Banco Pichincha se considera parte de una sociedad en desarrollo con grandes niveles de injusticia, por lo cual debe encaminar su acción tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.

Laboriosidad

Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Cree primero en la justicia, y después en la caridad.

Competencia

Busca hacer su trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta, atendiendo los detalles y buscando siempre la excelencia.

Honestidad

Se autoanaliza permanentemente y sabe que cada día encontrará la oportunidad para ser mejor. Respeta la ley, la moral y sus compromisos como individuos y como institución.

Austeridad

Aspira a ser más que a tener. Sus colaboradores trabajan para vivir y no viven para producir. Rechaza lo superfluo o innecesario.

Voluntad de servicio

La satisfacción de sus clientes, más que una aspiración, es una necesidad. En el servicio a los demás encuentra la razón de su desarrollo.

Optimismo

Promueve el progreso y rechaza el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten su liderazgo. Cree que el futuro será mejor que el pasado y que pueden ser los mejores en lo que se proponen.

Orden

Respeto la organización y busca el consenso en las decisiones que toma. Reconoce el mérito de las especializaciones.

Permanencia

Busca relacionarse a su interior y con sus clientes por mucho tiempo. Analiza sus metas en el largo plazo.

Capacitación

Cree que todo integrante de la organización podrá superarse en la medida en que actúe, se capacite y se esfuerce.

Compromiso

Acepta que puede equivocarse y que permanentemente debe rectificarse. En los casos de fracaso, compromete el apoyo del equipo.

Autenticidad

Aspira a que los demás lo conozcan y juzguen como lo que es. Rechaza la banalidad y la falsa modestia.

Objetivos y estrategias institucionales

Objetivo 1¹⁷

Identificación y maximización de valor de clientes actuales y potenciales durante su ciclo de vida.

¹⁷ Plan estratégico del Banco Pichincha, 2011.

Estrategias

- Implantación del modelo de análisis y conocimiento del cliente y el mercado (atributos de satisfacción, necesidades, tendencias).
- Desarrollo e implementación de ofertas de valor y servicio para los diferentes subsegmentos (productos/servicios, canales, *pricing*, estándares, planes comerciales y modelo de atención).
- Retención de los clientes actuales (disminución de deserción) y adquisición de nuevos clientes en determinados segmentos (enfoque de nichos).
- Potenciación e incremento en la relación con los clientes (venta cruzada, indicadores de penetración y *wallet share*).
- Ampliación en cobertura de los canales y direccionamiento en el uso de canales alternativos.
- Aprovechamiento y comprensión de las cadenas de valor de las empresas (proveedor-empresa cliente).

Objetivo 2

Generación de ventaja competitiva en calidad y productividad entregando productos y servicios más rápidos, mejores y más baratos que la competencia.

Estrategias

- Mejora continua del nuevo modelo de negocio, operativo y riesgo. Implantación del nuevo modelo tecnológico (apalancado en *scoring*, Work, Flor, Core, ERP, BCP, CRM).

- Establecimiento de un modelo de productividad y calidad de servicio (SLA y OLA, certificación de agencias, canales de comunicación que sean la voz del cliente).
- Profundizar la explotación de alianzas con socios estratégicos (casas comerciales, subsidiarias, filiales, otros).
- Desarrollo de un sistema de comunicación interna, difusión de políticas y procedimientos, y establecimiento de una cultura financiera.
- Incremento de la eficiencia y productividad del recurso humano y de los procesos, (mejoramiento de perfiles, planes de carrera, capacitación, optimización de la estructura, rediseño de procesos críticos).
- Consolidación del esquema de administración por objetivos, y del sistema de incentivos y remuneración variable.

Objetivo 3

Obtención de resultados financieros sostenidos y superiores garantizando la solvencia y el adecuado manejo de los riesgos.

Estrategias

- Implementación del modelo gerencial (apalancando en la medición y el control integral del seguimiento de estrategias por medio de presupuestos financieros, objetivos, división y proyectos individuales, PMO e indicadores de gestión calidad y productividad).
- Consolidación del modelo de riesgo global que garantice la calidad de activos, de riesgo y minimice la posibilidad de pérdidas (con riesgo operativo, financiero o estructural).

- Consolidación del modelo de aprobación crediticia y cobranza por subsegmento.
- Alcanzar y mantener los niveles de capitalización, liquidez y eficiencia que lleven a la organización al primer lugar de los bancos nacionales conforme al Camel y calificación de riesgo, cumpliendo con los acuerdos bancarios internacionales (Brasilia).

Objetivo 4

Integrar en la organización el modelo de Responsabilidad Social Empresarial cumpliendo el compromiso con la sociedad, los colaboradores y el medio ambiente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA PARA EVALUACIÓN DE PERSONAL

Las empresas siempre están buscando cómo realizar una evaluación adecuada de su personal, por lo que se han generado varios modelos sustentados en diferentes metodologías.

Macber Group, la más importante empresa de sistemas de evaluación a nivel mundial, basa su sistema en la evaluación al colaborador por medio de competencias, que las define como “comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados”.¹⁸

Existen en el mercado laboral varios modelos de evaluación. Estos no solo incluyen comportamientos sino también destrezas o habilidades, y cualidades o factores como madurez, profesionalismo, agresividad, dotes de mando, espontaneidad, responsabilidad, entre otros.

Existen varias definiciones acerca de lo que es una evaluación laboral. Para este estudio tomaremos como referencia el sistema de evaluación basado en comportamientos. El concepto de competencia es utilizado con frecuencia en grandes empresas para designar un conjunto de factores o elementos asociados al éxito en el desempeño de las personas, por lo que es necesario tener en cuenta algunos elementos expuestos por varios autores y poder comprender mejor el origen del concepto.

¹⁸ Hay Macber, *Diccionario de competencias*, España, 2001, adaptación Ecuador Banco Pichincha.

T. Parsons elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables. Una de estas era el concepto que en esencia consistía en “(...) valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, y no de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (...)” (Parsons: 1949).

En este modelo se da más importancia al resultado que al comportamiento, que es lo que realmente nos interesa; es decir que obtener buenos o malos resultados implicaría tener un buen o mal comportamiento. Sin duda, era lo adecuado para las áreas de ventas o comercialización, donde se busca el resultado, pero en la actualidad lo que interesa son los resultados de calidad. En otras palabras, ya no solo se busca el número final sino cómo se lo obtiene. Esta es la diferencia del modelo de Hay con el de Parsons.

Casi diez años después, John William Atkinson (1958) logró demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la evaluación del personal y su producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos. Este modelo tiene el mismo resultado del anterior, es decir, no enfoca el comportamiento humano como un garantizador de éxito, lo que busca es solo el resultado, pero no cómo se lo consiguió.

A principios de la década de 1960, David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: *Performance / Quality* (Desempeño / Calidad), considerando el primer término como la necesidad de lograr

resultados cuantitativos, y el segundo como la calidad en el trabajo o resultados cualitativos.

Siguiendo este enfoque, McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de comportamientos y el éxito profesional. Si se logra determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empleados a conseguirlo, podremos seleccionar entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente, formar a las personas en estos comportamientos. Esto garantizaría el resultado, o al menos se podría presuponer que la persona que tenga estas características sea la adecuada para el puesto, garantizando el resultado.

Si esto fuera ciento por ciento seguro y si se pudiera desarrollar en las personas comportamientos basados en sus propias necesidades, los resultados llevarían a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, pues todos querrían encontrar la solución que posibilitaría a las empresas ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal.

En 1993, McClelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, una buena evolución del desempeño y el éxito profesional. Cuando se dio cuenta de esto se planteó nuevas variables, a las que llamó “competencias”, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia del rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son exitosas.

En la actualidad, la observación es una metodología clave para identificar en las personas comportamientos ligados con su desempeño y éxito. Por este motivo, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Gerhard Bunk (1994)¹⁹ manifiesta que un profesional logra un buen desempeño cuando tiene o dispone de los conocimientos, las destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, y lo demuestra resolviendo los problemas de su campo de forma autónoma y flexible. Es decir, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Este concepto contradice a McClelland y al modelo implementado por Hay Group, ya que el modelo de este último detalla solo comportamientos relativamente estables que se observan en una persona al desenvolverse.

Levy Leboyer comparte muchos conceptos con la teoría de Hay Group referidos a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo. Este proceso no se logra únicamente por medio de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo a partir de una combinación de recursos psicológicos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

¹⁹ Gerhard P. Bunk, *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional*, pp. 8-14.

Este autor afirma que “las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos”.²⁰

La competencia se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión; quien puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible; quien está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Según la OIT, evaluar el comportamiento de cada persona es una tarea compleja ya que la estructura de atributos necesarios para el desempeño demanda de situaciones específicas y complejas. En una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de estos procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las

²⁰ Claude Levy-Leboyer, *Gestión de competencias*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1996.

personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes cuando las realiza el supervisor. Por ello, es necesario contar con un sistema formal y sistemático de evaluación y retroalimentación mediante el cual el departamento de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Esto ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, e incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área de Recursos Humanos y de los supervisores.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Por todo lo anterior, una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos de manera apropiada y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de Recursos Humanos.

Por norma general, el departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todas las secciones. Esta política obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque

este departamento puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Si bien es este departamento el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Existen dos roles en el sistema de evaluación del desempeño: el de *evaluador* y el de *evaluado*. El rol de evaluador le corresponde al supervisor de cada persona en la organización, de quien se espera que oriente los comportamientos y los resultados de su equipo en la dirección que marca la empresa. El segundo es el evaluado. Para realizar esta evaluación, los dos roles deben ser objetivos y apoyarse en las herramientas de gestión del desempeño, preocuparse del desarrollo de sus colaboradores identificando su potencial y apoyándoles a mejorar sus comportamientos y esfuerzos orientados a los objetivos de la organización. Su actitud debe ser abierta al aprendizaje y la mejora, desarrollando el rendimiento en su puesto.

La evaluación del desempeño tiene varias ventajas en diversos ámbitos. Entre las más importantes podríamos mencionar las siguientes:

- Mejoramiento del desempeño mediante la retroalimentación.
- Desarrollo de políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Toma de decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- Determinación de necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Precisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Identificación de errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar dificultades en la concepción del puesto.
- Identificación de desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, el estado de salud, las finanzas personales, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Es importante preparar el proceso de las evaluaciones del desempeño, ya que el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las responsabilidades que conlleva el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Es necesario, por tanto, que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables y directamente relacionados con el puesto. Se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en este. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. El sistema también debe ser sencillo, no complicado, pues de lo contrario puede conducir a confusión o generar suspicacias o conflictos.

El sistema debe ser estandarizado para toda la organización para que sea útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países con alto nivel de industrialización se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo, ya que existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del personal.

Esta evaluación requiere de estándares de desempeño, que constituyen los parámetros que permiten realizar mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de los puestos, lo que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante la determinación de las acciones con base en la descripción de responsabilidades y funciones.

El analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o mediante conversaciones con el supervisor inmediato.

Tipos de medición del desempeño

Existen varias formas de evaluar el desempeño, para lo cual se han creado sistemas de calificación que tienen que cumplir algunas características básicas como: ser fáciles de usar, ser confiables, y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las

observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión disminuye aún más.

Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, como los que se mencionan a continuación.

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador está predispuesto a asignar una calificación al empleado aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones

Los métodos de evaluación basados en el desempeño del pasado tienen la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y que puede ser medido, pero su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. Entre las que más comunes se encuentran las siguientes.

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores

numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su aplicación, el que los evaluadores requieren poca capacitación, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo y se eliminan aspectos específicos de desempeño del puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada porque cuando se administra una evaluación de carácter tan general, el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados.

- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes ítems de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de “lista de verificación con valores”. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen ítems suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de

administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores, y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Métodos de evaluación basados en el desempeño

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño, y son los siguientes.

- **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean medibles de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse

de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo de aquel. Las dificultades se centran en que, en ocasiones, los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además, que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no existan factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para esto, su función esencial es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en realizar entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una apreciación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

- **“Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores”.²¹ Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, los empleados con potencial acuden a un centro especializado, donde se someten a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para realizar una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que son calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere, además, separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Implicaciones del proceso de evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del

²¹ Martha Alicia Ales, Granica, Buenos Aires 2006, Cap. 1-3.

desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

La capacitación de los evaluadores es importante para mantener el modelo, independientemente del método por el que se opte. Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas, y muchas compañías revisan sus niveles de evaluación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Por medio de sesiones de entrevistas de evaluación y verificación del desempeño se proporciona a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación utilizando varias técnicas. Mediante esta comunicación en los aspectos deseables del desempeño de un colaborador, el evaluador se

encuentra en posición de brindar una nueva y renovada relación de confianza, orientando por medio de su habilidad para impactar positivamente y direccionar hacia sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño, con lo que se espera tenga herramientas y pueda realizar cambios concretos en sus comportamientos dentro del trabajo.

La reunión posterior a la evaluación del desempeño tiene mucha importancia en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio, retroalimentándole sobre sus acciones personales.

De manera general, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización; de ahí su importancia.

A más de los puntos tratados, la evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de Recursos Humanos. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño es bajo y es frecuente en los colaboradores de la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias y será alto el porcentaje de problemas de personal y otros que se presentarán, como la rotación del personal y la desmotivación.

CAPÍTULO IV

ÍNDICE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL ICAO

El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se desarrolla, las relaciones interpersonales que tienen lugar y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización. Su aproximación a estas variables es mediante las percepciones que los individuos tienen de ellas.

En el siguiente cuadro se describen las variables que configuran el concepto de clima organizacional de una empresa.

Tipos referentes a:	Variables
Ambiente físico	Espacio físico Condiciones de ruido, calor y contaminación Instalaciones, máquinas, etc.
Estructura	Tamaño de la organización Estructura formal, estilo de dirección, etc.
Ambiente social	Compañerismo, comunicaciones, etc. Conflictos interpersonales o interdepartamentales
Personales	Aptitudes Actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
Comportamiento organizacional	Productividad, ausentismo Rotación (externa) de personal Satisfacción laboral, tensiones y estrés

Definiciones de clima laboral

Las investigaciones sobre el clima laboral tuvieron anteriormente resultados contradictorios y conclusiones teóricas erradas, producto de definiciones diferentes sobre el clima de la organización, métodos de medición diversos, enfoques analíticos distintos y el que a veces se consideraba al clima como una variable dependiente y otras como variable independiente.

A continuación se detallan algunos pensamientos en cuanto a las diversas formas de entender el clima organizacional, a fin de poder ampliar nuestra visión sobre el mismo.

El clima de la organización se concibe como una serie de características para describirla, que son relativamente perdurables, que influyen sobre la conducta de las personas o de los seres organizados, y que pueden medirse mediante un gran número de métodos.

El efecto del clima sobre la conducta del colaborador se contempla desde la perspectiva de las dimensiones estructurales (estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico), los propósitos (limitación y restricción de la libertad de decisión y de acción), y los procesos de recompensa y retribución.

Los métodos de medición abarcan las percepciones individuales del medio ambiente y los índices objetivos de la varianza situacional y las dimensiones estructurales (estructura de la organización, procesos o medio ambiente físico del trabajo).

Las tres escuelas señaladas tienen como elementos comunes que:

- El clima se concibe como una cualidad relativamente perdurable.

- Una organización se distingue de otras por su clima.

Esta cualidad interna de lo laboral resulta de la conducta, de las disposiciones y las reglamentaciones que emanan de la dirección.

El clima de la organización se trata de una descripción del mundo laboral, pero la satisfacción en el trabajo representa una evaluación.

Podría decirse que estas partes constituyen un proceso de desarrollo en tres etapas, que parte de las características objetivas y externas para el colaborador de la empresa (nivel 1), pasa por los atributos subjetivos de la organización percibidos por el individuo (nivel 2), y llega hasta el constructo psicológico del clima globalizado y personalizado (nivel 3), que representa las concepciones que el individuo se forma acerca de la empresa.

Así, la calidad del clima individual de la organización depende de la interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe, es decir, la relación entre los atributos percibidos del medio ambiente de trabajo y la serie de estos atributos identificada por el empleado, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él, y que debe darse para provocar en este el sentimiento de un clima bueno o malo en la empresa.

Características del clima laboral

Entre las principales características se encuentran las siguientes:

- a) **Permanencia**, que significa que se cuenta con una cierta estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales. El impacto sobre los comportamientos afecta y es afectado por los comportamientos de sus

miembros, que a su vez repercuten en la conducción de la organización y la coordinación de las tareas.

- b) El **grado de compromiso e identificación** de los miembros con la organización. Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en estos aspectos, así como en un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la organización, lo que incrementará los indicadores de ausentismo y rotación externa excesiva, que generalmente indican un muy mal clima laboral. Algo similar ocurre con la insatisfacción laboral.

Influencia del clima laboral en el desarrollo de las personas y de la organización

El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden. La percepción individual del ambiente laboral en la organización y la descripción de sus características es muy similar a la percepción y descripción de una persona.

Hacer un análisis del clima laboral significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales. Cuando aludimos a la “percepción de la organización y su ambiente de trabajo” nos referimos al ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o de estructuración perceptiva. Es la manifestación que expresan las personas respecto de las variables organizacionales como los estilos de liderazgo, la confianza, la cohesión del grupo y la competitividad.

De acuerdo con esa percepción, los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre aquellos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”. Esta atmósfera psicológica de una organización se denomina el “clima de la empresa” para un individuo.

Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen en su conducta laboral y en las actitudes hacia su trabajo y la organización.

El clima organizacional es descriptivo, puesto que es una percepción de los trabajadores que están en contacto con el público en la empresa y que podremos contrastar con el servicio que entregan, medido en la evaluación de la satisfacción de los clientes.

Se trata de diagnosticar a una organización con base en los datos aportados por los trabajadores, mediante una discusión en grupos formados a partir de las funciones organizacionales y el rellenado individual de un cuestionario sobre el clima. Es a partir de la devolución de los datos que la investigación se torna activa, es decir, se convierte en una intervención de cambio.

Con lo descrito anteriormente se puede afirmar que el clima laboral mejora el desarrollo de las personas y, por ende, de la organización de la siguiente manera: las características del sistema organizacional generan un determinado *clima organizacional*; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. A su vez, este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la

organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Litwin y Stinger²² postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. Entre ellas se encuentran las siguientes.

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad y tipo de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de

²² Litwin y Stinger, *Teoría de clima organizacional*, 1968, p. 32.

buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de los niveles superiores como de los inferiores.
- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que constituye un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Motivación:** frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma.
- **Polarización del estatus:** se refiere al grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles.
- **Flexibilidad e innovación:** es la receptividad a nuevas ideas, métodos y procesos.

Relaciones entre clima organizacional y sus variables

El clima de una organización tiene algunas variables que es importante analizar de forma separada. A continuación se detallan algunas de estas y cómo afectan al clima organizacional.

- **Satisfacción en el trabajo:** la medición del clima tiene una relación muy estrecha con la satisfacción en el trabajo que puede llegar a sentir el colaborador. Se ha encontrado una relación directamente proporcional entre un mejor clima organizacional y una mayor satisfacción del colaborador. Esta relación estaría moderada por las variables de valores laborales.
- **Relaciones interpersonales:** hay una correspondencia muy estrecha entre el clima organizacional y la forma de relación de las personas que se encuentran trabajando. A un mejor clima corresponden mejores relaciones entre los colaboradores.
- **Congruencia del grupo:** al igual que en las variables anteriores, cuando existe una adecuada congruencia, el nivel del clima organizacional también es alto y en el entorno laboral determina una relación muy estrecha con la productividad y el rendimiento.
- **Consistencia:** un clima consistente provoca una mayor productividad, una atmósfera adecuada, deja mayor margen para demostrar las aptitudes y talentos individuales y contribuye en mayor medida al rendimiento laboral del colaborador.

Un clima óptimo produce un rendimiento laboral cualitativamente superior. La relación que une al clima organizacional con el rendimiento laboral parece depender del estilo del líder, de las reglamentaciones y políticas de la

organización, así como del grado de libertad de decisión o de la independencia individual con respecto a la innovación. Otro factor importante para los colaboradores es el apoyo prestado por la empresa, como retroalimentación de la percepción que tengan individualmente del clima real de la empresa y de la organización en general.

El clima laboral pretende comprobar si las acciones realizadas son percibidas por los colaboradores como ejemplos.

Al igual que los indicadores de resultados con respecto a la influencia que el clima laboral logra, en el caso de la dirección, los diferentes estilos producen diferentes climas en las organizaciones y logran un rendimiento laboral personal superior y cualitativo por medio del desempeño. Un clima adecuado podría consolidar positivamente la eficacia del entrenamiento, consiguiendo un cambio permanente de las actitudes y los comportamientos de los colaboradores.

Las necesidades y expectativas individuales de los colaboradores respecto de sus puestos de trabajo se reflejan en el clima de apoyo y consolidación de la satisfacción en el trabajo, independientemente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades individuales en el puesto, que también se puede medir al segmentar los resultados.

Los colaboradores que se encuentran en un determinado nivel de la organización no tienen por qué percibir el clima de la misma forma que los de otro nivel; por esto, se recomienda también segmentar la evaluación por niveles en la organización. De allí que es conveniente identificar el clima para la organización en su conjunto y para cada uno de sus distintos niveles, secciones, departamentos y oficinas. Las variables dependientes serían el

rendimiento laboral en relación al puesto de trabajo de los colaboradores que ingresan a la organización. Esto se puede medir por medio del indicador de rotación.

El clima organizacional depende de la estructura de la organización y sería eventualmente variable debido a la implantación y ejecución de programas de entrenamiento y de formación. La dimensión estructural de la organización presenta relaciones positivas sólidas con el clima organizacional y con la satisfacción en el trabajo. La percepción individual del clima varía en los colaboradores de diferentes tipos de organización en función del nivel al que pertenecen.

El grado de percepción del tiempo que tardan los procesos y la libertad de decisión también tiene estrecha relación con la percepción del clima por parte de los colaboradores.

En la investigación se demuestra de forma particular la relación que existe del clima organizacional. Este permite revelar el nivel de relación en los grupos de trabajo, siendo un buen indicador del tipo de cambio realizable en la organización.

Para concluir, si existe un buen clima informal en los diferentes grupos de la organización, significa indirectamente que el nivel de motivación es bueno y que, entonces, los trabajadores están preparados para el modelo organizacional de alta responsabilidad y alta participación. En una primera investigación, a los altos valores revelados en la percepción del clima informal de grupo corresponde un alto nivel de motivación de los propios sujetos en la realización del trabajo. Los grupos que presentaban bajos valores en la

percepción del clima informal de grupo, al contrario, se mostraban desmotivados en la realización de las tareas.

Medición del clima organizacional en el Banco Pichincha

Para el presente estudio de investigación, voy a tomar como diagnóstico inicial los resultados de la medición del ICAO general del Banco Pichincha por pilares de preguntas comparadas entre los dos últimos años para poder observar su evolución.

Esta herramienta es creada para obtener resultados sobre los objetivos planteados a través de las estrategias aplicadas en la organización. De aquí se desprenden temas y subtemas que serán la base de las preguntas desarrolladas, en total 87, que le permiten al colaborador definir su respuesta, la misma que será tabulada para obtener la respuesta numérica.

También se evalúa la satisfacción personal, que expresa cómo se siente el colaborador y cómo acepta o percibe las condiciones generales de la compañía a la que pertenece, en este caso el Banco Pichincha.

Formato de clima laboral

El formato que se muestra a continuación es el resultado de la construcción de varias preguntas basadas en la misión, la visión y la estrategia de la empresa. Se lo realiza mediante el apoyo de una empresa consultora y se busca que reúna las inquietudes o parámetros que son importantes para la empresa y, sobre todo, que aseguren el cumplimiento de sus objetivos. Luego de varias revisiones y pruebas piloto, se lo aplica a todos los colaboradores de la empresa.

FORMATO DE CLIMA LABORAL 2011					
PILAR	TEMA	SUBTEMA			
ENFOQUE EN RESULTADOS	CLARIDAD	CLARIDAD EVALUACIÓN			
		CLARIDAD REMUNERACIONES			
		CLARIDAD DE ROLES			
		CLARIDAD ESTRATÉGICA			
		INDUCCIÓN			
		SELECCIÓN INTERNA			
		PROCESOS DE CADENA DE SERVICIO			
		CANALES DE COMUNICACIÓN			
	RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD			
	COSTOS Y GASTOS	COSTOS Y GASTOS			
ENFOQUE EN RESULTADOS	RENTABILIDAD				
INGRESOS	INGRESOS				
PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN	LIDERAZGO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
		DECISIONES IMPORTANTES			
		RESULTADOS COMPAÑÍA			
		REUNIONES EFECTIVAS			
		COHERENCIA			
		EMPODERAMIENTO			
		DELEGACIÓN			
		RECONOCIMIENTO			
		RETROALIMENTACIÓN			
		VALIDACIÓN			
	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE DE APRENDIZAJE			
		SISTEMAS DE APRENDIZAJE			
		LIDERAZGO PARA APRENDIZAJE			
		VALORES DE APRENDIZAJE			
		COMUNICACIONES INTERDEPARTAMENTALES			
	TRABAJO EN EQUIPO	INTERACCIÓN PERSONAL			
		PERTENENCIA Y AMBIENTE PARTICIPATIVO			
		RESPECTO			
		SINTONÍA CARGO PERSONA			
		AMBIENTE FÍSICO			
RESPONSABILIDAD SOCIAL	COLABORADOR	MANEJO DE ESTRÉS			
		BIENESTAR LABORAL			
		DISCRIMINACIÓN			
		EQUILIBRIO			
	FAMILIA	BIENESTAR			
		MEDIO AMBIENTE			
	SOCIEDAD	COMUNIDAD			
ENFOQUE AL CLIENTE	MEDICIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	ÍNDICE DE SERVICIO			
		SISTEMA DE MEDICIÓN DE ESTÁNDARES			
	PROCESOS Y ESTÁNDARES	ESTÁNDARES			
		PRODUCTIVIDAD			
	TRATO Y ACTITUD	ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE			
		FACTOR WOW			
		ACTITUD			
	CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO	CONOCIMIENTO			
CUMPLIMIENTO					
SATISFACCION GENERAL	GENERAL	GENERAL			

Una vez aplicado el formato de encuesta de clima laboral, lo que buscamos es:

- **Adecuación de la planeación:** el grado en que los planes se perciben como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en la capacidad y el desempeño:** el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño de los colaboradores, más que en la política, la personalidad o los grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** el grado en que los errores se tratan en una perspectiva de apoyo y de aprendizaje, más que en forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información apoya la idea de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Para esta investigación se utilizó un método de medición del clima laboral que consiste en que las preguntas en cada uno de los aspectos de medición son en parte percepciones y en parte objetivas, y constituyen una mezcla de ambas categorías de preguntas. Por esto, hay que construir las preguntas de medición de forma precisa y fiable; aun así, es necesario

restringir su aplicación y utilidad puesto que sus variables se hallan afectadas por una amplia variación.

El problema de los métodos de medición perceptivos es que las percepciones y su descripción sobre el clima laboral no ofrecen una información completa de hasta qué punto tal descripción refleja los atributos del mundo laboral o los del colaborador que percibe. Además, deben realizarse estudios de valoración que demuestren la percepción y la exactitud de la percepción individual.

Hay cinco componentes del clima organizacional utilizados en el formato de medición para garantizar su efectividad.

- **Autonomía individual:** la libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo.
- **Estructura:** el grado en que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos, y en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de colaboradores.
- **Cooperación y capacidad de resolver conflictos** entre los colaboradores y supervisores dentro del departamento, el grupo de trabajo o la oficina.
- **Empoderamiento:** se refiere a lograr que se exprese el sentimiento que tienen los miembros sobre si están con carga alta de trabajo o en tareas rutinarias, así como si se están atendiendo y se cumplen sus necesidades sociales. Se busca conocer si los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Evaluación del desempeño

Existen varios métodos para diseñar un proceso y metodología de evaluación del desempeño basado en modelos. Entre los más importantes están los siguientes.

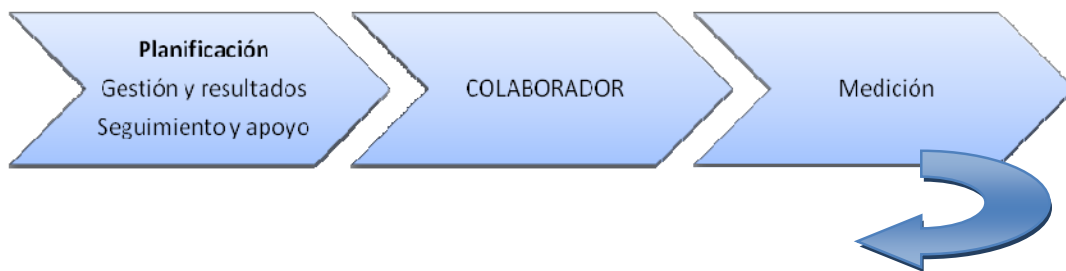
- **El modelo conductista.** Está orientado a la selección de los “más aptos”. Presenta algunas dificultades para la identificación de los estándares y los requerimientos técnicos. Se basa en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de ser medidos. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el colaborador se ve incitado a la superación individual. En este modelo, la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la llevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que hacen destacar al individuo ante circunstancias no predefinidas.
- **El modelo funcionalista.** Está basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles, hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método, el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso

productivo. Generalmente este modelo se usa en el nivel operativo y se circunscribe a los aspectos técnicos.

- **El modelo constructivista.** Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa de que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de los problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo; a la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

A partir de estos modelos se desarrolló uno propio para la organización, que está basado en el sistema de gestión de recursos humanos. El siguiente esquema permite comprender la manera como se lo construyó.





¿El sistema de gestión de Recursos Humanos se liga la estrategia institucional?

COMPRENDIENDO EL QUIÉNES SOMOS Y A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR

Integrando la estrategia y los objetivos de la institución a cada posición.

Clarificando los objetivos y comportamientos de éxito de cada función.

Esto nos permite canalizar energías y esfuerzos de todos hacia los resultados esperados.

Ayuda a la organización a definir, alcanzar y optimizar resultados a través de compromisos concretos, medibles y asumidos.

Con base en lo descrito anteriormente, podemos afirmar que la gestión del recurso humano es un sistema de administración que permite gestionar el talento de las personas o su capacidad para obtener resultados superiores y estables. La gestión del talento humano refleja que la gestión del conocimiento ya no considera únicamente los conocimientos, habilidades y destrezas, sino que adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación a los requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO V

GESTIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

La gestión del desempeño es un proceso continuo que no se limita a una entrevista. Esto no quiere decir que se realice una evaluación diaria, sino que en la relación supervisor - colaborador se presta atención continua a los resultados que se desea alcanzar en el equipo y en la persona.

Esta atención continua impulsa la consecución de las metas y promueve la objetividad y cercanía en las relaciones supervisor - colaborador. Para poder realizar la evaluación de las personas con discapacidad fue necesario adaptar este proceso. A continuación se detalla cómo se creó este proceso con el que se evaluará a los colaboradores luego del proceso de inserción.

Objetivos

- Promover el diálogo entre jefe y colaborador con una orientación a la mejora continua del personal del Banco brindándoles apoyo constante.
- Lograr que el reconocimiento, trato y recompensa de los desempeños superiores del personal del Banco se haga de una forma equitativa y justa.
- Desarrollar el espíritu de equipo y la formación.
- Promover un plan individual de desarrollo que involucre una evaluación y seguimiento orientados a la misión del Banco.

La misión del Banco se basa en los objetivos estratégicos (qué obtener, objetivos del equipo y del puesto) y en la cultura y los valores de la organización (cómo lograrlo, competencias del equipo y del puesto).

Para llegar a un plan individual de desempeño se requiere que la evaluación de los resultados obtenidos sea comparada con lo esperado y que se fijen datos para la nueva planificación. Es necesario llevar adelante un seguimiento y refuerzo por parte del Directivo, quien debe realizar una observación de los progresos, adiestrar al colaborador y dar una retroalimentación sobre el desempeño. De esta manera, el colaborador puede tener claridad sobre sus responsabilidades, establecer metas y períodos para cumplirlas, y definir la manera de realizar lo que se requiera para apoyar la correcta consecución de los objetivos.

Sistema de gestión del desempeño

Roles

Existen dos roles en el sistema de gestión del desempeño: el evaluador y el evaluado.

- **Evaluador:** es el personal con mando, de quien se espera que oriente los comportamientos y resultados de su equipo en la dirección que marca el Banco. Debe ser objetivo y preocuparse del desarrollo de sus colaboradores, identificando su potencial y apoyándose en las herramientas de gestión del desempeño para conseguirlo.
- **Evaluado:** es el personal sin mando, de quien se espera que oriente sus comportamientos y esfuerzos en conformidad con los objetivos del

Banco. Su actitud debe ser abierta al aprendizaje y la mejora, desarrollando el rendimiento en su puesto.

Fases del sistema de gestión del desempeño

FASE I: FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

En esta fase se establecen, de forma consensuada con la participación del colaborador, los objetivos de desempeño, entendidos como los comportamientos clave que debe alcanzar el empleado en el puesto (de acuerdo al perfil) y durante el ejercicio.

Los resultados que se desea conseguir se establecen en términos de:

- **Objetivos claves**, es decir, los resultados específicos que prioritariamente deben alcanzarse en un puesto de trabajo, en conformidad con los objetivos de la compañía y de la unidad.
- **Competencias**, que son los tipos de comportamientos o conductas mediante las cuales se desea alcanzar los objetivos.

Pasos para la fijación de objetivos

- Establecer conjuntamente entre jefe y subordinado los objetivos clave (de 3 a 5 para que puedan ser alcanzados).
- Revisar y/o definir las competencias profesionales y de gestión que deben permitir alcanzar los objetivos.
- Determinar si existen necesidades adicionales de recursos para desarrollar el puesto y conseguir los resultados esperados.
- Establecer la prioridad relativa asignada a cada objetivo clave y competencias.

- Acordar conjuntamente los pasos concretos para alcanzar los objetivos claves.
- Establecer fechas para realizar la revisión parcial de resultados durante el ejercicio.

Herramientas

- Perfil del puesto.
- Diccionario de competencias.

FASE II: SEGUIMIENTO Y REFUERZO

La finalidad de esta fase es proporcionar al jefe y al subordinado la oportunidad de realizar un seguimiento formal/informal del progreso realizado en relación con los objetivos de desempeño y la revisión del desarrollo de las competencias.

El seguimiento se hace sobre:

- El progreso alcanzado en relación con los objetivos clave.
- El desarrollo de las competencias.
- Determinación de realizar modificaciones a algún objetivo clave antes de la previsión final del ejercicio (de manera excepcional).

Pasos del seguimiento y refuerzo

- Seguimiento informal del progreso durante el ejercicio, que se realiza entre el jefe y el subordinado en cualquier momento que sea útil y preciso. Puede incluir dos tipos de actividades:
 - ♦ Animación (*coaching*): proceso informal y continuado para que las personas puedan alcanzar los objetivos.

- ♦ Consejo: dirigido a las personas con desempeño no satisfactorio para que puedan alcanzar sus objetivos y competencias claves.
- Revisión de resultados: proceso formal que se efectúa en fechas determinadas. Incluye:
 - ♦ Revisión del progreso en relación con los objetivos clave y las competencias.
 - ♦ Eventual modificación de los objetivos de prioridades.
 - ♦ Recogida de información.
- Proporcionar reconocimiento, formación y desarrollo cuando sea preciso.

Herramientas

- Documento de recogida de información.
- Orientación para la retroalimentación.

FASE III: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta fase se realiza la revisión/evaluación de los resultados establecidos para cada evaluado, considerando la totalidad del desempeño a lo largo de un período de tiempo. Esta fase es el resultado de un seguimiento continuado durante todo el período considerado, de manera que no se produzcan “sorpresas” ni para el colaborador ni para el superior.

Pasos de la evaluación

- Preparar la apreciación del desempeño.
- Completar el proceso de evaluación.
- Conducir la entrevista de apreciación del desempeño.

Herramientas

- Documento de evaluación.

- Guía de entrevista de retroalimentación.

Administración del sistema

Departamento de Recursos Humanos – Agencia Matriz

Será el responsable de tutelar el sistema y vigilar que su aplicación se cumpla de manera rigurosa en todas las agencias del Banco. Para ello deberá apoyarse en los responsables de Recursos Humanos de cada regional. Sus responsabilidades básicas serán:

- Elaborar la plantilla del cuadro de evaluaciones.
- Recibir la información de desempeño de las agencias y elaborar estadísticas sobre:
 - ♦ Niveles de adecuación alcanzados: por agencia, por región y total (estudiar máximos y mínimos, elaborar la distribución normal con base en el personal de cada agencia).
 - ♦ Mejora global respecto del ejercicio anterior.
 - ♦ Agencias con mayor mejora.

Consultor de Recursos Humanos

Sus responsabilidades básicas serán:

- Introducir los datos de los cuestionarios de cada agencia en el computador.
- Elaborar el output de la evaluación.
- Enviar una copia de la evaluación a Recursos Humanos Matriz.
- Enviar una copia de la evaluación al Jefe de Soporte.

Supervisor

Es el responsable de que el sistema funcione en la agencia en la que trabaja. Sus responsabilidades básicas serán:

- Confeccionar el cuadro de evaluaciones: quién debe evaluar a quién en la agencia, en función de la plantilla recibida de Recursos Humanos.
- Distribuir los cuestionarios.
- Enviar los cuestionarios a la regional.
- Garantizar que se lleven a cabo las entrevistas de retroalimentación entre el personal con mando y sus subordinados y se elaboren los planes de acción de mejora.
- Administrar el cumplimiento de los planes de acción.

Evaluación

Objetivo

Conocer la adecuación de cada persona y el cargo que desempeña.

Metodología

El sistema de evaluación del *ranking* significa que cada persona es evaluada por su jefe, por una muestra de sus colaterales y por una muestra de sus subordinados, si los tuviera. Adicionalmente, la persona realizará también una autoevaluación. Por lo tanto, el proceso que se seguirá es siguiente:

1. Recursos Humanos envía a las regionales los modelos de cuestionarios, la plantilla del cuadro de evaluaciones y la hoja de cálculo en la que posteriormente se procesarán los cuestionarios. Asimismo, enviará a las regionales el cronograma de las distintas fases de la evaluación (que incluirá la fecha final en la que estarán analizados los resultados).

2. Recursos Humanos Regional envía los cuestionarios y la plantilla del cuadro de evaluaciones a los Jefes de Soporte de las agencias de su regional, y se asegura que ellos adapten la plantilla a su agencia y se complementen los cuestionarios. También enviará a los Jefes de Soporte el cronograma de las distintas fases de la evaluación.
3. El supervisor adapta la plantilla del cuadro de evaluaciones, completándola con los nombres de los evaluados y de los evaluadores, y procede a repartir los cuestionarios a cada una de las personas de la agencia para que procedan a la evaluación. De igual modo, marcará el plazo de entrega de los cuestionarios y se encargará de que estén perfectamente complementados en la fecha dispuesta.
4. El supervisor, una vez que recibe las evaluaciones, las ordenará en sobres individuales para cada evaluado, comprobando que estén todas las evaluaciones requeridas, y enviará dichos sobres a Recursos Humanos Regional.
5. Recursos Humanos Regional procederá a ingresar los datos de los cuestionarios en el sistema y a extraer los resultados de la adecuación persona - puesto.
6. Recursos Humanos Regional enviará:
 - al supervisor, los resultados de las evaluaciones de las personas de su agencia o departamento;
 - a Recursos Humanos, los resultados de las evaluaciones de todas las personas de todas las agencias o departamentos.
7. Recursos Humanos procederá a analizar los resultados de las evaluaciones.

Retroalimentación

Objetivo

Que el evaluado conozca cuál ha sido el resultado de su evaluación, identifique sus áreas de mejora y, junto con su jefe, establezca un plan de acción para mejorar.

Metodología

La premisa básica es que la persona evaluada es responsable de su desarrollo y mejora durante el año siguiente a la evaluación y que su jefe es el tutor de dicho desarrollo, quien debe ayudarlo y guiarlo en el mismo.

Herramientas

El jefe cuenta en esta fase con tres herramientas:

- Resultados de la evaluación del colaborador.
- Guía para la realización de la entrevista de retroalimentación.
- Guía para la elaboración de un plan de acción.

Seguimiento

Objetivo

Garantizar el cumplimiento del plan de acción de mejora del colaborador y, por lo tanto, su desarrollo.

Metodología

El supervisor debe prestar atención a las mejoras del colaborador, a los nuevos comportamientos y competencias que evidencia, y darle todo su apoyo para llevar a cabo su plan de mejora. Periódicamente, debe darle

retroalimentación sobre los progresos que realiza y sobre lo que aún le falta por mejorar.

Herramientas

El plan de acción definido en la fase anterior es la herramienta básica en esta etapa.

Guía para la entrevista de retroalimentación

Esta guía está diseñada para ayudar al superior a preparar, dirigir y llevar adelante una entrevista de retroalimentación con un colaborador. Por las condiciones que tienen las personas con discapacidad fue necesario diseñarla con mucho detalle. Para que esta sea realmente efectiva, debe permitir llevar a cabo una revisión de la manera en que trabaja el colaborador (grado de cumplimiento de sus funciones y de sus objetivos, actitudes y comportamientos frente al trabajo), identificando sus puntos fuertes y débiles y definiendo acciones de mejora.

Fases

1. Preparar una entrevista.

- Comunicar con la suficiente antelación al colaborador el objetivo de la entrevista. Fijar el lugar, día y hora que sea conveniente para ambos y reservar un espacio en su agenda para evitar interferencias (llamadas de teléfono, visitas inesperadas, etc.).
- Entregar a la persona entrevistada la guía de entrevista para el colaborador, para que también pueda hacerlo por sí mismo. Es importante que sepa sobre qué van a tratar.
- Hacer el ejercicio de elaboración de guía de entrevista para el jefe:

- ♦ En la sección correspondiente a *Puntos fuertes y puntos débiles*, es crítico para el éxito de la entrevista que el entrevistador refleje comportamientos concretos y observados que avalen su opinión.
 - ♦ Nunca deben hacerse observaciones generales. Por ejemplo, no sería adecuado decirle a alguien que muestra una mala actitud ante el cliente sin indicarle ejemplos concretos, como: “Usted no le saluda, no le sonríe, no le pregunta por sus necesidades de fondo, no le dedica el tiempo adecuado”, etc.
 - Previamente, recopilar información sobre comportamientos observables y acciones emprendidas y/o llevadas a cabo por el entrevistado y consultar con colegas que tengan algún contacto con el trabajo de este.
 - Analizar la información recogida: aspectos positivos, dificultades encontradas en el colaborador y necesidades de mejora y de desarrollo.
2. Escuchar los hechos y dejar hablar al evaluado acerca de su propia actuación.
- Puntos a cubrir
 - ♦ Crear una atmósfera agradable.
 - ♦ Elogiar al evaluado por los logros alcanzados, expresar las cosas de una forma positiva. Este es un buen momento para comentarle las nuevas funciones que va a desempeñar (en caso de que así sea).
 - ♦ Revisar con el colaborador el documento de preparación de la entrevista que él realizó en la parte correspondiente a funciones, puntos fuertes y puntos débiles.
 - ♦ Mantener una actitud receptiva, de escucha.

- ♦ Hacer preguntas abiertas para conseguir conocer los hechos y opiniones del empleado sobre cómo ha visto su trabajo y su desempeño.
- ♦ No emitir juicios de valor sobre opiniones deducidas del contexto. Limitarse a constatar comportamientos observables.
- Objetivos
 - ♦ Evitar la discusión de puntos controvertidos.
 - ♦ Conseguir que la persona se abra.
 - ♦ Distender la atmósfera de la entrevista de modo que el entrevistado no se ponga a la defensiva.
 - ♦ Reforzar sus actitudes positivas.
 - ♦ Encontrar la manera de mejorar en el futuro.
 - ♦ Conseguir la implicación y el compromiso personal del colaborador.
 - ♦ Crear la oportunidad de iniciar un debate sobre los puntos a tratar.
 - ♦ Evitar preguntas cerradas de “sí/no” y fomentar un diálogo fluido.
 - ♦ No inferir.

3. Proporcionar retroalimentación acerca de la actuación del colaborador.

- Puntos a cubrir
 - ♦ Hacer al colaborador los comentarios oportunos sobre los puntos fuertes y débiles que se observaron, haciendo siempre referencia a comportamientos concretos y observables.
 - ♦ Buscar el consenso.
 - ♦ Dejar claro al colaborador qué es lo que se espera de él o ella.
 - ♦ Solicitar al entrevistado que proponga sugerencias o ideas para mejorar su desempeño en el futuro, reforzando los puntos débiles.

- ♦ Tomar notas.
- Objetivos
 - ♦ Crear y mantener una actitud abierta del colaborador.
 - ♦ Mantener la objetividad y evitar a toda la costa el ataque personal o las críticas con generalidades.
 - ♦ Focalizar los esfuerzos del colaborador en la dirección adecuada.
 - ♦ Lograr un compromiso por parte del evaluado para la mejora de su desempeño.
 - ♦ Formar la base que le sirva de ayuda a la hora de hacer el seguimiento de la mejora.
- 4. Establecer un plan de acción y proponer un seguimiento.
 - Acciones a seguir
 - ♦ Asegurarse de que el plan de acción de mejora quede completado al final de la entrevista.
 - ♦ Establecer objetivos medibles, alcanzables, retadores, temporalmente acotados y orientados a resultados, y fijar una fecha de revisión.
 - ♦ Mostrar al evaluado el camino para el futuro y cómo se lo va a respaldar.
 - ♦ Los planes de acción tienen que ser realistas y factibles.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CONCLUSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD CONTRATADAS EN LA EMPRESA

Es importante detallar los resultados de los dos criterios de evaluación de este estudio: por una parte, el resultado del clima laboral, que es la evaluación que realizan las personas con discapacidad sobre las condiciones que tiene en la compañía, y por otra parte, la evaluación que hace la organización por medio del supervisor a las personas con discapacidad que fueron contratadas y que forman parte de este estudio.

Finalizado el proceso de evaluación de competencias y objetivos 2011, correspondió a la línea de supervisión incluir la calificación del *ranking*, que evalúa el desempeño de sus colaboradores con base en su nivel de contribución con los resultados institucionales. A continuación se describe el proceso de evaluación de ranking que se desarrolló en Banco Pichincha en dicho año.

Proceso de *ranking*

Se recomienda realizar un análisis de los siguientes factores antes de generar una calificación de *ranking*:

- Impacto y contribución de los resultados en la función, en relación a los resultados Institucionales.

- Calidad, oportunidad y actitud en el trabajo.
- Nivel de cumplimiento de objetivos y metas previstas.
- Adecuación del perfil base de competencias que demanda la posición.

Una vez efectuado este análisis, se procede a su calificación. La calificación de este proceso de *ranking* está dada en una escala de 1 a 5, donde cada uno de estos puntajes tendrá el siguiente significado.

CONTRIBUCIÓN EXCELENTE:

Equivale a 5 en la escala. El supervisor puede designar hasta un 10% de los colaboradores.

- La contribución durante el 2011 fue de alto impacto en los resultados de la Institución.
- El cumplimiento de los objetivos superó en gran medida los planteados.
- El desempeño global sobresale en forma permanente del resto de colaboradores en funciones similares.
- Su perfil de competencias se adecua al de la función en un 100%.

CONTRIBUCIÓN MUY BUENA:

Equivale a 4 en la escala. El supervisor puede designar en su equipo hasta un 20% de los colaboradores.

- La contribución durante el 2011 tuvo impacto en los resultados de la institución.
- El cumplimiento de los objetivos superó lo esperado.
- El desempeño global se distingue del resto de colaboradores en funciones similares.
- Su perfil de competencias es el básico requerido por la función que desempeña.

CONTRIBUCIÓN BUENA:

Equivale a 3 en la escala. El supervisor puede definir hasta un 60% de los colaboradores.

- La contribución durante el año 2011 tuvo buen impacto en los resultados de la Institución.
- Su desempeño es sólido y consistente.
- Hace un buen trabajo, es eficiente y ha generado los resultados esperados.
- Cumplió los objetivos planteados para su función.
- Su perfil de competencias básico es el requerido por la función que desempeña.

CONTRIBUCIÓN “NECESITA MEJORAR”:

Equivale a 2 en la escala. El supervisor debe calificar solo al 5% de los colaboradores.

- Dejó de cumplir en parte los objetivos planteados.
- Su perfil de competencias requiere desarrollarse para la función.
- No es consistente en su trabajo, requiere ser más efectivo y productivo.

CONTRIBUCIÓN NO ACEPTABLE:

Equivale a 1 en la escala. El supervisor puede calificar al 5% de los colaboradores.

- No cumplió los resultados.
- Su perfil de competencias básico requiere de un desarrollo importante.
- No es consistente en su trabajo.
- Falta efectividad y productividad.

Si en el área o departamento no se han presentado contribuciones excelentes o muy buenas, no está obligado a poner nombres en estas categorías de desempeño. De igual manera, para desempeños débiles o no aceptables.

Este ejercicio debe ser efectuado por las líneas de supervisión que tenga la persona; en consecuencia el evaluador deberá compartir estos conceptos con la línea de supervisión directa del colaborador, indispensable en el proceso.

Resultados del *ranking* 2011

La evaluación del *ranking* 2011 se realizó a la población de personas con discapacidad, 259 personas en total, de las cuales 104 son mujeres y 155 son varones. El promedio de edad de esta población es de 35 años; 28 personas con discapacidad superan los 50 años y 23 tienen una antigüedad superior a cinco años en la organización.

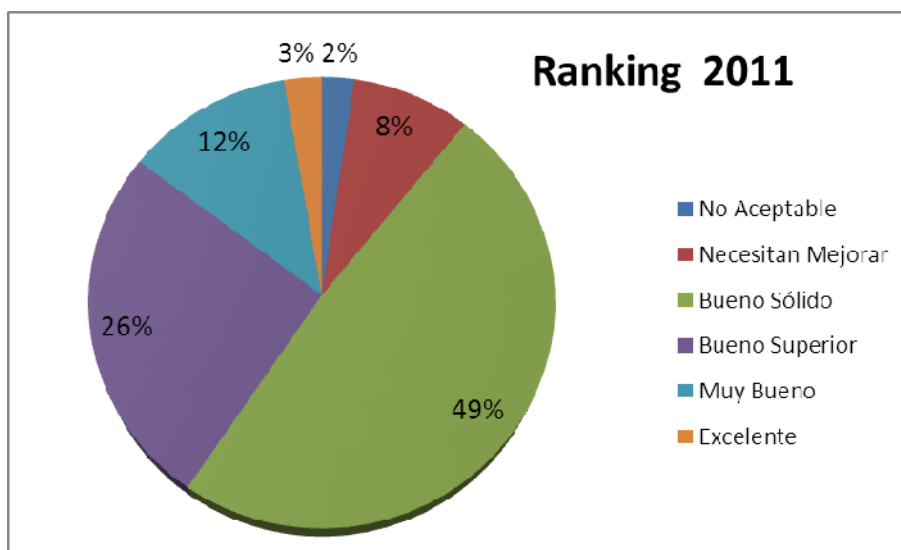
Los resultados generales constan en el cuadro siguiente.

Resultado del <i>ranking</i> 2011 de la población de personas con discapacidad		
<i>Ranking</i>	Cantidad de empleados	<i>Ranking</i> 2011 (%)
No aceptable	6	2
Necesitan mejorar	22	8
Bueno sólido	126	49
Bueno superior	67	26
Muy bueno	31	12
Excelente	7	3
Total	259	100

- *Ranking* Excelente (5): de 259 personas, 7 fueron calificadas con esta evaluación por sus supervisores, que equivalen al 3%.

- *Ranking* Muy Bueno (4): de 259 personas, 31 fueron evaluadas con esta calificación por sus supervisores, que equivalen al 12%.
- *Ranking* Bueno Superior (3S): de 259 personas, 67 fueron evaluadas con esta calificación por sus supervisores, que equivalen al 26%.
- *Ranking* Bueno Sólido (3B): de 259 personas, 126 personas fueron evaluadas con esta calificación por sus supervisores, que equivalen al 49%.
- *Ranking* Necesita mejorar: de 259 personas, 22 personas fueron evaluadas con esta calificación por sus supervisores, que equivalen al 8%.
- *Ranking* No aceptable: de 259 personas, 6 personas fueron evaluadas con esta calificación por sus supervisores, que equivalen al 2%.

El siguiente gráfico refleja los porcentajes obtenidos en esta evaluación.

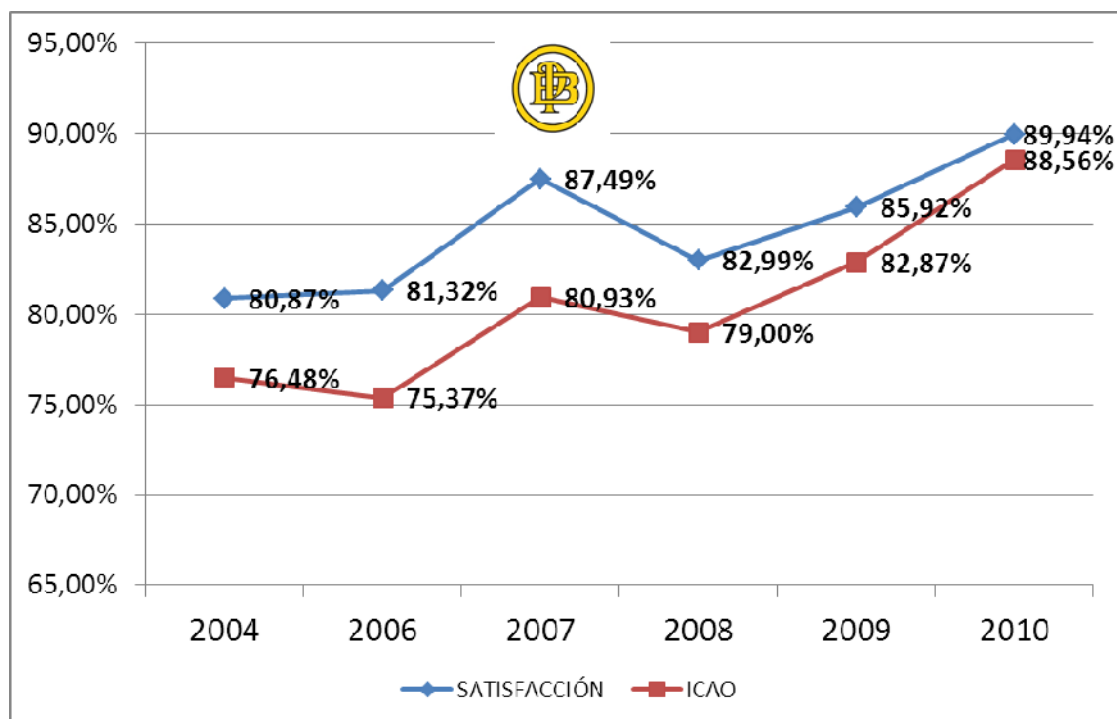


Resultados del clima laboral 2011

Esta herramienta, basada en una encuesta individual y confidencial, la realiza una compañía externa, lo que permite tener objetividad y transparencia.

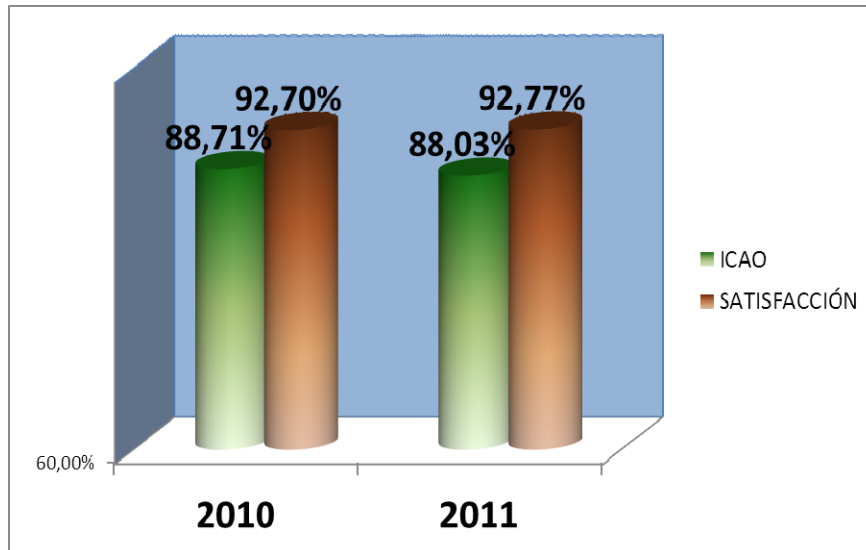
Se ha aplicado en los últimos seis años. Los resultados que se exponen a continuación son el promedio de las opiniones de las personas con discapacidad de este estudio.

Resultado de la evaluación de clima laboral



Este gráfico presenta dos variables: en el eje horizontal constan los años en que se realizó la medición del clima laboral en el grupo Pichincha, y en el eje vertical figuran los porcentajes de las respuestas promediadas de los índices de satisfacción y del ICAO de todos los colaboradores que respondieron las encuestas en cada uno de esos años. Lo primero que podemos notar es que la tendencia general en ambos índices es ascendente, y lo segundo es que la satisfacción personal de los colaboradores es más alta que el resultado de índice de calidad organizacional en todos los años, por lo que concluimos que los colaboradores siempre están más satisfechos de forma personal. Este cuadro servirá de base para comparar estos resultados con los obtenidos en el universo de personas con discapacidad.

El siguiente cuadro nos permite ver el resultado de la medición de clima laboral del 2011 comparado con el 2010 de toda la población de colaboradores del Banco.



El cuadro a continuación detalla los resultados del promedio de respuestas que dieron las personas con discapacidad. Este porcentaje podemos comparar con el general del Banco que lo tenemos arriba.

Resultados generales de clima laboral de las personas con discapacidad		
PILAR		2011
ENFOQUE EN RESULTADOS		84.89 %
PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN		82.92 %
RESPONSABILIDAD SOCIAL		84.90 %
ENFOQUE AL CLIENTE		86.10 %
SATISFACCION GENERAL		88.56 %

Resultados por pregunta

El cuestionario tiene un total de 87 preguntas, de las que se realiza un promedio de todas las respuestas de los colaboradores y que contestaron. El el siguiente cuadro se presentan las preguntas con mayor y menor puntaje, ya

que las primeras representan las acciones que debemos reforzar y las segundas las que debemos cambiar o mejorar.

2011		
COSTOS Y GASTOS	Las personas de mi equipo ahorran costos o gastos, que no sacrifican la calidad o los resultados del negocio en el largo plazo.	82.89 %
INGRESOS	Las personas en mi equipo recomiendan e implementan iniciativas y proyectos que incrementan los ingresos para la Organización.	79.96 %
RESULTADOS COMPAÑÍA	Mi supervisor inmediato me explica periódicamente la evaluación de los resultados de la Empresa, en función de los objetivos planteados	77.01 %
RECONOCIMIENTO	Mi supervisor inmediato reconoce a las personas de mi equipo el trabajo bien hecho (reconocimiento no monetario).	80.70 %
RETROALIMENTACIÓN	Mi supervisor inmediato me da el feed back que necesito para conocer cómo estoy realizando mi trabajo.	78.73 %
	Mi organización me brinda oportunidades de crecimiento profesional.	79.93 %
	En general existen reuniones que aportan al conocimiento y aprendizaje de los colaboradores	80.43 %
	Mi organización me brinda oportunidades para adquirir nuevos conocimientos	79.89 %
SISTEMAS DE APRENDIZAJE	En mi organización existe la capacitación necesaria que aporta a cumplir los objetivos de mi equipo	80.04 %
	Mi supervisor inmediato me acompaña constantemente en mi proceso de aprendizaje en la empresa	79.01 %
	Los miembros de mi equipo participan constantemente en las iniciativas de aprendizaje de la organización	81.52 %
	Siento el deseo de aprender cosas nuevas todos los días	93.84 %
PERTENENCIA Y AMBIENTE PARTICIPATIVO	En mi equipo existe un ambiente que permite expresar mis criterios, cuestionar y participar con libertad	78.65 %
	Las personas de mi equipo cooperan entre sí.	85.25 %
	Mis compañeros de trabajo me dan el feedback (retroalimentación) oportunamente	75.38 %
AMBIENTE FÍSICO	El ambiente físico del mi puesto de trabajo es el adecuado para el desarrollo de mis funciones.	81.70 %
DISCRIMINACIÓN	Siento que en mi organización existe un trato igualitario sin discriminaciones (genero, raza, religión o condiciones físicas)	81.34 %
EQUILIBRIO	En mi Organización existen políticas o actividades enfocadas a lograr el equilibrio familia – trabajo.	80.47 %
COMUNIDAD	Considero que mi empresa es responsable en sus obligaciones con la sociedad	93.17 %
	Considero que mi Organización entrega al mercado información veraz y transparente	91.49 %
ACTITUD	Las personas de mi equipo muestran una buena predisposición de servicio a nuestros clientes externos.	90.11 %
	Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización	94.42 %

Conclusiones

Como resultado de este estudio se han recogido muchas experiencias y recomendaciones que se abordarán desde diferentes puntos de vista.

Técnicas:

1. Los instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño tienen una orientación a personas que no tienen una limitación, por tanto, están creados con un enfoque netamente productivo; es decir que los parámetros de la evaluación miden el resultado a partir de los objetivos comunes del cargo que ocupan los colaboradores, sin considerar las limitaciones propias de las personas que tienen una discapacidad y no recogen el esfuerzo que hacen, que puede ser mayor al de una personas sin discapacidad. Por este motivo, concluimos que debemos enriquecer los instrumentos con parámetros como los comportamientos, que se pueden medir por medio de la metodología de competencias. En otras palabras, no solo debemos medir el resultado numérico, sino que también debemos considerar cómo se ejecuta el trabajo; por ejemplo, la calidad del trato al cliente, la comprensión interpersonal, el trabajo en equipo, entre otros. A su vez, estos factores deben tener un peso mayor en la ponderación de factores. Así tendremos un modelo de evaluación más justo orientado al proceso y no solo al resultado.

Metodológicas:

1. A partir de estos resultados se propone realizar un plan conjunto que incluya un cronograma anual con todas las áreas intervinientes, como: trabajo social, capacitación, médico ocupacional, selección de personal, además de una adecuación al proceso de selección para el grupo de

personas con discapacidad psicológica e intelectual. Llegamos a esta conclusión por los resultados obtenidos en las pruebas, que no podrán recoger datos reales ya que no están diseñadas para personas con coeficiente intelectual bajo y escasa escolaridad, que es la característica de estas personas, lo que no les da oportunidad de ser seleccionados, y nos enfocarnos más en el conocimiento que han acumulado en sus trabajos anteriores, valorando así su formación, conocimiento y experiencia más que su capacidad intelectual.

2. En los resultados de la evaluación del desempeño como resultado se encuentra que el 18% de los colaboradores con discapacidad están en los niveles más altos, que son 5 - Excelente y 4 - Muy bueno, partiendo del concepto de "discapacidad o incapacidad es aquella condición bajo la cual ciertas personas presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, y en igualdad de condiciones con las demás".²³ Este porcentaje es más bajo que el general del banco. Por tal motivo, debemos comparar el resultado solo entre las personas de este grupo y no con el porcentaje de la tabla general, que nos muestra un resultado porcentualmente más bajo. Otro indicador es que para el 73% de los colaboradores este es su primer trabajo; por esta razón, aún no han desarrollado todo su nivel de productividad. Esto lo comprobamos también al realizar la comparación con los resultados de las personas que ingresaron al banco sin discapacidad, cuyo desempeño es más alto que el del grupo de personas con discapacidad.

²³ Tortosa, L.; García-Molina, C.; Page, A.; Ferreras, A. *Ergonomía y discapacidad*, 2008.

3. Dentro de la creación de perfiles de cargo vamos a realizar con el área de Estructura una revisión para conocer qué tareas nuevas están realizando que pueden enriquecer el puesto que ocupan. Esto generará una revaloración de su nivel, que está atado a la remuneración, lo que les permitirá obtener un mayor ingreso económico.

Sociales:

1. Las personas con discapacidad vienen de un proceso no inclusivo en la sociedad en general, y menos aún para una cultura de empresa. Por este motivo, diseñaremos talleres que permitan elevar esta inserción, tanto laboral como social. En este proceso también debe estar incluido el círculo familiar, por tanto, trabajaremos también con sus familias. Como resultados buscamos que el indicador de satisfacción y el de desempeño suban.
2. Debemos diseñar un proceso de inducción con mejores características, que obtendremos de lo nos sugieren los resultados de clima laboral, tomando los resultados más bajos por pregunta para incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa y un deseo mayor de participación.
3. Los índices de satisfacción de las personas con discapacidad medidos por la herramienta de clima laboral muestran que el promedio general de 88,56% es superior al promedio de las respuestas de los colaboradores del Banco sin discapacidad, que representan el 88,03%; es decir que los colaboradores con discapacidad se sienten más satisfechos que la población general de colaboradores de la organización. Por lo anterior, concluimos que el proceso de inclusión laboral es satisfactorio para las personas con discapacidad. Sin embargo, este es el valor promedio, lo que quiere decir que existen respuestas con puntajes más bajos, por lo que las

actividades se orientarán al grupo con respuestas más bajas, atendiendo sus pedidos.

4. El siguiente paso es identificar los puntos más bajos de la evolución que realizan a la organización, para buscar las mejoras con planes de acción concretos a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ales, Martha Alicia, Buenos Aires, Granica, 2006.
2. Banco Pichincha, División de RR. HH., *Manual de desempeño y evaluación de objetivos*.
3. Banco Pichincha, *Informe de la Organización*, auditado por KPMG, 2011.
4. Banco Pichincha, *Libro de Marca*, 2011.
5. Banco Pichincha, *Plan estratégico*, 2011.
6. Bunk, Gerhard P., *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional*, 1994.
7. CONADIS, *II Plan de Nacional de Discapacidades*, 2005.
8. Congreso Nacional del Ecuador, Constitución Nacional del Ecuador, 1998.
9. Congreso Nacional del Ecuador, *Ley sobre Discapacidades*, Registro Oficial No. 301, 6 de abril de 2001.
10. Defensor del Pueblo, *Inclusión social de personas con discapacidad: Una tarea pendiente*, La Paz, Bolivia, 2008.
11. Godachevich, Mariano, *Capacitación laboral de personas con discapacidad*, 2005.
12. Grupo de investigación "Educación y diversidad" de la Universidad de Salamanca, Mira Editores S. A., 2007.
13. Hay Macber, *Diccionario de competencias*, España, 2001, adaptación Ecuador - Banco Pichincha.
14. inclusionlaboral.blogspot.com/2008/02/ecuador-discapacitados-inclusion-laboral.html
15. Tortosa, L.; García-Molina, C.; Page A. y Ferreras, A., *Ergonomía y discapacidad*, 2008.
16. Levy-Leboyer, Claude, *Gestión de Competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1996.

17. Congreso Nacional del Ecuador, *Ley General de Educación del Ecuador*, 1977.
18. Congreso Nacional del Ecuador, *Ley sobre Discapacidades*, 1992.
19. Litwin y Stinger, *Teoría de clima organizacional*, 1968.
20. McClelland, D. C., "Introduction", en Spencer L. M. y S. M., *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons, 1993.
21. Organización de las Naciones Unidas, www.un.org
22. Organización Internacional del Trabajo, www.ilo.org.
23. Urríes, Jordan, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca.
24. Vicepresidencia de la República del Ecuador, *Informe de proyecto Misión Solidaria Manuela Espejo*.
25. Vicepresidencia de la República del Ecuador, *Convención sobre los derechos de la personas con discapacidad*", CONADIS.